

Inleiding tot het rapport

1. Waarom OOTB dit project met de vzw EVA heeft opgezet.

Enkele organisaties binnen het Brussels Nederlandstalig werkveld voor opleidings- en tewerkstellingsprojecten staan voor een discussie over hun kerntaken. De vzw's Overleg Opleidings- en Tewerkstellingsprojecten Brussel (OOTB) en Emancipatie via Arbeid (EVA) zijn hier bij betrokken.

De uitdaging van het kerntakendebat bestaat erin om het Nederlandstalige werkveld van opleiding- en tewerkstelling te versterken, efficiënt en doelmatig te organiseren en zich te positioneren ten aanzien van de lokale wijkontwikkeling.

Op de achtergrond spelen ook een aantal beleidsintenties mee: de Vlaamse optie om in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest te blijven investeren met een opleidingsaanbod (en een Brusselse variant op het Vlaamse Lokale Werkwinkelconcept in te passen) en de Brusselse optie om coördinerende en projectontwikkelingsorganisaties structureel te erkennen (met de Missions Locales als Franstalig voorbeeld).

Wanneer de ontwikkeling van (tewerkstellings)projecten, voor de inschakeling van doelgroepen, ter discussie staat, is het evident dat het OOTB niet alleen zijn eigen knowhow m.b.t. projectcoördinatie inbrengt, maar ook deze van zijn partners die op dat vlak ervaring hebben. En dat is alleszins de vzw EVA. EVA is gegroeid vanuit OOTB, met het doel aangepaste duurzame tewerkstelling te creëren voor prioritaire doelgroepen.

De tewerkstellingsinitiatieven die EVA realiseert creëren een meerwaarde op diverse terreinen:

- Socio professionele inschakeling van risicogroepen op de arbeidsmarkt. Waarbij zowel begeleiding op de werkvloer, als expliciete opleiding en het volgen van een kwalificatietraject garant staan voor het verhogen van de socio professionele competenties van de werknemer.
- Sterke dienstverlening die beantwoordt aan belangrijke maatschappelijke noden en behoeften: vb. kinderopvang, buitenschoolse opvang, runnen ICT atelier, en die de bedoeling heeft om duurzame tewerkstelling te genereren.
- Door een aanpak die steunt op lokale samenwerking van zowel buurtbewoners, werkers, verenigingen als overheden worden de sociale verbanden verstevigd.

Alle projecten van EVA hadden van bij het begin de bedoeling om uit te groeien tot zelfstandige kwaliteitsvolle projecten. Momenteel worden de verschillende projecten gescreend ten aanzien van dit verzelfstandigingsproces. Wat meteen de vraag oproept naar de rol- en de functie van de kernstructuur als ontwikkelings- en ondersteuningsorganisatie voor tewerkstellingsinitiatieven.

Deze discussie en dit proces interesseren ons in belangrijke mate en levert inhoudelijk materiaal op, gebaseerd op de terreinervaringen, dat ingebracht kan worden in het kerntakendebat.

Het kan ook good practices en aanwijzingen opleveren voor andere partners bij de (verdere) ontwikkeling van hun inschakelingsprojecten. Wat finaal de doelgroepen voor het Brussels inschakelingsbeleid zou moeten ten goede komen.

Daarom heeft het OOTB deze problematiek voorgelegd aan de BGDA, die akkoord ging het als bijzonder project binnen de SPI-opdracht van OOTB met de vzw EVA te laten uitwerken.

Dit rapport geeft de stand van zaken op 31/01/2002. Het project en de samenwerking rond deze thematiek tussen OOTB en EVA lopen door. Dit rapport vormt dus geen eindpunt, maar het opstarten van een procesdialoog.

André De Bisschop

2. Korte voorstelling van de werking van Eva vzw

Vzw Eva, "Emancipatie via Arbeid", ging in 1995 van start vanuit twee concrete vaststellingen:

- Tot op vandaag zijn er meer dan 50.000 Brusselaars die leven van een uitkering. Zij blijven aan de kant staan omdat ze geen werk hebben. Mogelijkheden van mensen blijven hierdoor onbenut. Laaggeschoolden en allochtonen vormen de grootste groep binnen de zogenaamde niet-actieven.
- Anderzijds zien we dat er tal van onvervulde behoeften zijn die vragen naar een duurzame oplossing en die bovendien de levenskwaliteit en de leefbaarheid in achtergestelde buurten kunnen verbeteren. De noden kunnen omgezet worden in maatschappelijk zinvol werk ook voor laaggeschoolden en migranten.

Specifiek aan Eva was dus het zelf werk maken van werk door het ontwikkelen en ondersteunen van projecten.

Sinds de opstart van Eva als ontwikkelings- en ondersteuningsorganisatie werden volgende projecten opgestart:

- Brenco, een coöperatieve vennootschap in de bouwsector, sedert 1999 volledig verzelfstandigd;
- Povoc, een opleidingsproject PVC-schrijnwerker, dat werd overgenomen door NIVO Brussel en geïntegreerd werd in een veel ruimer opleidingsaanbod;

Volgende projecten zijn nog steeds geïntegreerd binnen de Eva-structuur:

- Elmer, een atypisch kinderdagverblijf dat actief is in Schaarbeek en Kuregem;
- De Buiteling, een initiatief buitenschoolse kinderopvang, actief in 3 scholen binnen de Brussels 5-hoek;
- Elan, een horecaproject in Schaarbeek;
- WWW. KureghemNet, een buurtdienst in de informatica gevestigd te Kuregem.

Naast deze projecten, beschikt Eva vzw over een 'kernstructuur', een centrale structuur met een drievoudige opdracht:

- Het ontwikkelen van nieuwe projectmogelijkheden
- Het ondersteunen van projecten, en hiertoe een aangepaste dienstverlening aanbieden
- Het formuleren van beleidsaanbevelingen

Eind december 2001 telt de organisatie (projecten en kern) 64 werknemers, waarvan 34 behoren tot de kansengroepen. Daarnaast zijn er 4 vacatures voor een dsp-contract, 4 voor kansengroepen in een geco, en 2 voor begeleiders

Nieuwe projecten staan ook in de toekomst op til. Zo werkt de organisatie momenteel rond een haalbaarheidsstudie voor een project rond aanvullende thuiszorg.

2.1. Een werking die kadert in een strategische visie

De impact van de werking van vzw Eva wordt hiermee voldoende gedemonstreerd. Belangrijk is dat deze werking kadert in een strategische visie, waarvan de krijtlijnen n.a.v. een strategievormingsproces in 1999 werden vastgelegd. Ze behandelen de strategische doelstellingen van de organisatie, toetsingscriteria voor de nieuwe projectvoorstellen, de verhouding met de dochterorganisaties (lees 'de projecten'), en de rol van Eva in de opstartfase van de nieuwe projecten. Hierna in kader een korte synthese van de krijtlijnen

Strategische doelstellingen

- Blijvende arbeidsplaatsen creëren voor langdurig werklozen via
- Eigen tewerkstellingsprojecten
- Associatie met partners
- Werken aan professionele en sociale competenties van de doelgroep
- Verzelfstandiging van de projecten
- Een eigen gedachtegoed rond de invulling van een solidaire economie
- Ervaringsuitwisseling met partners realiseren

Toetsingscriteria voor de nieuwe projectvoorstellen

- Financiële haalbaarheid
- Duurzaamheid van de tewerkstelling
- Beantwoorden aan een eigen invulling van een solidaire economie op het vlak van
 - Product en/of dienstverlening
 - Personeel en bedrijfsorganisatie
 - Plaats van de consument

De verhouding met de dochterorganisaties

- Een gefaseerde verzelfstandiging in drie fasen
- Een ontwikkelingsfase
- Een opstartfase
- Een beheersfase
- Twee manieren voor het opstarten van projecten
 - Zoeken naar mensen met projectideeën
 - Zoeken naar opportuniteiten om zelf te ontwikkelen

De rol van Eva (lees kernstructuur) in de opstartfase

- Opstellen van een opstartcharter
- Zorgen voor het materieel en immaterieel kader bij de opstart
- Ondersteuning bij het zoeken naar een juridisch-, moreel- en organisatorisch kader
- Ondersteuning bij het zoeken naar subsidiemogelijkheden
- Ondersteuning bij het zoeken naar een juiste schaal en inbedding
- Ondersteuning bij de administratieve verzelfstandiging
- Toetsing aan de eigen criteria omtrent een solidaire economie
- Mogelijkheden aangeven voor opleiding en vorming

Hieraan koppelen we twee belangrijke vaststellingen waarop de inhoud van dit rapport sterk inspeelt:

- ⇒ Naast de inhoudelijke aspecten opgenomen in de doelstellingen, wordt dus ook de verzelfstandiging van de projecten als een uitdrukkelijke doelstelling van vzw Eva opgenomen.

⇒ Het operationeel maken van de verhouding met de dochterorganisaties en de rol van Eva in de verschillende fasen van het projectverloop blijken toe aan een sterkere onderbouw en invulling

2.2. opdrachtformulering

Het formuleren van een deze strategische visie roept meteen vragen op naar de concrete operationele invulling ervan, meer specifiek t.a.v. het ontwikkelingsproces van de individuele projecten als t.a.v. de functie-inhoud van de ontwikkelings- en ondersteuningsstructuur.

Het zijn juist deze vragen die aanleiding geven tot het opstarten van een organisatie doorlichtingsproces met het oog op het aangeven van de:

- Fasen bij de projectontwikkeling en inhoudelijke toetsingscriteria voor de objectivering van de fasering enerzijds, en de bewaking van de voortgang anderzijds
- De functies van een ondersteuningsstructuur bij de verschillende fasen

We willen het verzelfstandigingsproces inhoud geven vanuit de ervaring. Juridische en financiële zelfstandigheid zijn daarbij slechts twee aspecten van een proces dat om meer nuancering vraagt gezien de complexiteit ervan.

Met dit rapport willen we inzicht verschaffen in de juiste taakstelling van een ondersteuningsstructuur bij het begeleiden van projecten naar een duurzame verzelfstandiging.

2.3. Werkwijze

Hefboom is als adviesbureau opgetreden als begeleider van een doorlichtingsproces dat in essentie door de betrokken organisatieleden zelf werd uitgevoerd. De doorlichting gebeurde volgens drie invalshoeken:

- een toetsing van de werking van Eva aan andere referentiemodellen
- een doorlichting van de projecten
- een doorlichting van de kernstructuur.

De toetsing van de werking van Eva aan andere referentiemodellen is belangrijk. Vergelijken houdt zeker gevaren in, maar andere referentiemodellen kunnen toch een opening creëren in het debat rond het eigen organisatiefunctioneren. We plaatsen dit eerste hoofdstuk voorop, niet zozeer omdat het de belangrijkste input levert, maar wel omdat het de lezer een inzicht verschaft in mogelijke werkmodellen rond projectontwikkeling en –ondersteuning, en terzelfdertijd het specifieke functioneren van Eva nog duidelijker zichtbaar maakt.

De doorlichting van de projecten gebeurt aan de hand van het opstellen van een projectplan door de projectleiders, waartoe Hefboom hen een leidraad ter beschikking stelt. Na het opstellen van dit document volgt een inhoudelijke nabespreking. Op die manier krijgen we een inzicht in de eigen criteria die projectleiders hanteren bij het evalueren en inschatten van hun eigen verzelfstandigingsproces. Zo levert het belangrijke input bij het inhoud geven aan de onderscheiden fasen van het proces en de klemtonen van gewenste ondersteuning (Hoofdstuk 2).

De doorlichting van de kernstructuur gebeurt aan de hand van een schriftelijke functie-analyse, waarin we zowel kwalitatieve als kwantitatieve informatie verzamelen omtrent de functie-inhoud en de concrete taakinfilling. Ook hier volgt een nabespreking met de

betrokkenen. De projectleiders formuleren ook hun visie op het functioneren van en met de kernstructuur (Hoofdstuk 3);

Huidige en gewenste inhoud van de ontwikkelings- en ondersteuningsfunctie komen zo in beeld. Dit laat ons toe om samen met de organisatie een aantal aanbevelingen tot bijsturing te formuleren en er de noodzakelijke randvoorwaarden aan te koppelen (Hoofdstuk 4).

Zowel de stafleden, de werkers van de kernstructuur als de raad van beheer werden bij dit gehele proces actief betrokken en kwamen meerdere malen hierover samen in werkvergaderingen.

2.4. Doel van het rapport

Met dit rapport willen we op basis van de ervaring van Eva vzw als ontwikkelings- en ondersteuningsstructuur een bijdrage leveren tot een beleidskader voor maatschappelijk vernieuwende projectontwikkeling.

Voor Eva vzw is 2002 een belangrijk schakeljaar. Tot nu toe is haar financiering gedragen door de middelen van het Sociaal Impulsfonds. Dit eindigt in december 2002, zodat de toekomst van Eva vzw als ontwikkelings- en ondersteuningsstructuur om een nieuwe en duurzame invulling vraagt.

Dit rapport moet inzicht verlenen in

- de methodiek van Eva als ontwikkelings- en ondersteuningsorganisatie,
- de knelpunten waarmee de werking wordt geconfronteerd
- de sterkten van de organisatie en de kansen die ze biedt op vernieuwende dienstverlening met tewerkstellingskansen voor mensen die aan de kant blijven staan.

Zo levert het rapport ook haar verwachte bijdrage aan het kerntakendebat waarvan sprake in de opdrachtformulering door OOTB.

Hoofdstuk 1 Eva ten opzichte van de referentiemodellen

1. De werking van Eva v.z.w.

1.1. *Het referentiekader*

Hierna geven we beknopt de toetsstenen weer van het referentiekader dat de organisatie toelaat om keuzes en beslissingen voortdurend te toetsen aan de missie en de strategische doelstellingen.

- Via de ontwikkeling en ondersteuning van diverse projecten duurzame tewerkstelling creëren voor langdurig werklozen. Hierbij wordt gezocht naar duurzame tewerkstellingsvormen en statuten om mensen gedurende onbepaalde duur tewerk te stellen;
- Dit veronderstelt dat de geleverde diensten ook daadwerkelijk erkenning krijgen en dat de meerwaarde die gerealiseerd wordt ook gezien en (financieel) gewaardeerd wordt;
- Gedurende de tewerkstelling mensen kansen bieden op verdere bekwaamheid binnen de sector waarin ze tewerkgesteld zijn. Kwalificerende opleidingen kunnen gevolgd worden tijdens de arbeidstijd;
- De projecten hebben de bedoeling te verzelfstandigen en als afzonderlijke structuur te functioneren. Dit verzelfstandigingsaspect maakt deel uit van het begeleidingsproces dat wordt opgezet tussen Eva en haar dochterorganisaties;
- De projecten situeren zich binnen het gedachtegoed van de solidaire economie met bijzondere aandacht voor de (kwaliteit) van de geleverde diensten en producten (toegankelijk en duurzaam), het gevoerde personeelsbeleid (flexibiliteit in functie van de werknemer en duurzame tewerkstelling nastreven) en tenslotte met betrekking tot de plaats van de consument (bevindingen en reacties van de gebruikers vormen de basis voor de verdere verfijning en kwalitatieve uitbouw van de diensten).

1.2. *De werkingsstructuur*

In de werkingsstructuur kunnen we volgende geledingen aanbrengen:

De v.z.w.: heeft een algemene vergadering en een beheerraad. Zowel de ondersteunende diensten (kernstructuur) als de projecten vallen momenteel onder dezelfde v.z.w.; Op het niveau van de v.z.w. is er ook een stafvergadering waaraan de projectleiders van de verschillende projecten deelnemen samen met de leden van de kernstructuur (personeels- en financieel verantwoordelijke en coördinator);

De stafvergaderingen worden thematisch gestuurd aan de hand van een jaarplanning. De thema's zijn in beginsel gericht op kwalitatieve aspecten van het projectbeheer. Toch komen op deze vergaderingen ook projectoverschrijdende operationele aspecten aan bod.

De kernstructuur: de centrale dienstverlening van Eva v.z.w. van waaruit projecten ontwikkeld en ondersteund worden. De functies van de kernstructuur omvatten een personeelsverantwoordelijke, financieel verantwoordelijke, administratief medewerker, klusjesman, trajectbegeleider en coördinator; Zij werken zowel voor de v.z.w. als geheel als voor de individuele projecten. De kernstructuur heeft een eigen secretariaatsvergadering.

De projecten: die in eerste instantie juridisch deel uitmaken van Eva v.z.w. Ze worden ontwikkeld en gestuurd door een projectleider. Sommige projecten werken met een focus- of stuurgroep zonder beheersverantwoordelijkheid; Op het niveau van de individuele projecten wordt een dagelijks bestuur georganiseerd waaraan de projectleider, de operationeel

verantwoordelijken, de coördinator en de financieel verantwoordelijke deelnemen. Beide laatste behoren tot de kernstructuur.

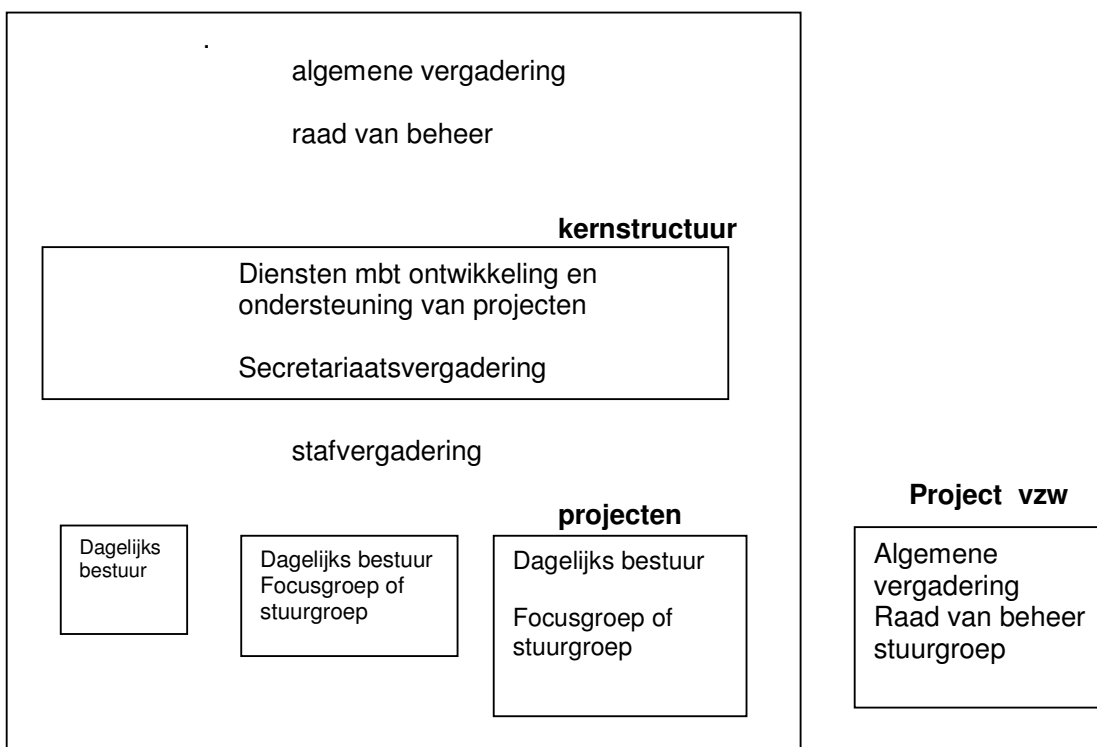
De dienstverlening van de kernstructuur omvat verschillende functies die hetzij uitvoerend van aard zijn, hetzij strategisch van aard t.a.v. de individuele projecten. Beide aspecten zitten soms verweven in eenzelfde functioneel deelgebied.

Voor een verdere analyse van de functies en taken, kortom de dienstverlening van de kernstructuur verwijzen we naar hoofdstuk 3.

Globaal genomen kan gesteld worden dat de projecten het dagdagelijks projecteigen werk volledig zelfstandig opnemen. De terreinen van afhankelijkheid situeren zich voornamelijk op het vlak van de financiële en de personeelsadministratie.

Eén project (Elmer) beschikt reeds over een eigen v.z.w.-structuur. Deze structuur werd opgericht in functie van een belangrijke investeringsbeslissing met het oog op de erkenning van het project door Kind en Gezin. De operationele werking van het project is daarin evenwel nog niet opgenomen.

Eva v.z.w.



2. Twee referentiemodellen

2.1. Maillage in Noord Frankrijk

Maillage is een vereniging opgericht in 2000, gesubsidieerd door de Franse overheid, met als doel het begeleiden van individuele of collectieve initiatieven vanaf het ontstaan van het projectidee over de oprichting tot de realisatie van een duurzaam en professioneel project.

De projecten dienen

- tewerkstelling te creëren die voldoet aan respect voor de persoon en omgeving
- drager te zijn van democratische waarden.

De dienstverlening verloopt in twee fasen: de onthaal- en oriëntatiefase en de begeleidingsfase.

2.1.1. De oriëntatiefase:

Maillage ontwikkelt dus zelf geen projecten, maar vervult een loketfunctie t.a.v. initiatiefnemers (projectdragers). Hierbij horen twee uitgangsprincipes, met name:

- De vrijheid van de persoon van de initiatiefnemer die zelf over zijn toekomst beschikt
- De authenticiteit van de persoon die zijn eigen keuzes bepaalt en handelt in overeenkomst met zijn eigen waarden, zijn eigen situatie en de hem geboden kansen

Het doel van de samenwerking is:

- het samen met de projectdrager evalueren van de noden, de verwachtingen evenals van de nodige te nemen stappen voor verwezenlijking van zijn ideeën en/of de ontwikkeling van zijn project.
- de drager ertoe brengen om zich te bezinnen over zijn positie (zijn relatie tot het project, de plaats die hij denkt te zullen innemen binnen de toekomstige structuur) en de risico's verbonden aan de oprichting ;

Twee tot zes ontmoetingen zijn nodig voor deze oriëntatiefase. Ze volgen het ritme van de initiatiefnemer. Hun aantal en spreiding wisselen af in functie van :

- de bekwaamheid waarmee de projectdrager zijn project ten laste neemt. Dwz. Het opstarten van de vormgeving van zijn idee via een gewenste opeenvolging van opsporing van informatie, contacten leggen, ...
- de ontwikkelingsfase van het project (reeds gedane/in werking gestelde acties vóór de eerste ontmoeting)
- de persoonlijke situatie van de projectdrager (salaristrekker, werkzoekende, gestructureerd of persoonlijk project)
- zijn werkelijke motivatie met betrekking tot het project. Er is een verschil tussen het willen creëren van werk en het willen creëren van een activiteit. Werk creëren is een puur individuele onderneming. Het creëren van een activiteit daarentegen heeft een collectieve dimensie (beantwoorden aan de noden van ..., een project opstarten met ..., in relatie treden met ..., ...) wat niet belet een professionele loopbaan op het oog te hebben. (Is deze in overeenstemming met het te creëren project) en een levensproject (Is er onderzoek naar de zin van het project? Beter dit dan niets?) Deze stellingname wordt nagegaan tijdens de ontmoetingen en veroorzaakt beschouwingen en weder-in-vraagstellingen die naargelang een kortere of langere rijptijd vragen.

Bij het einde van deze fase wordt de projectdrager georiënteerd naar de begeleidingsfase, of indien nodig doorverwezen naar een andere organisatie.

2.1.2. De begeleidingsfase:

Eenmaal de onvangst-/oriëntatiefase voltooid is, wordt aan de projectdrager voorgesteld om door te stromen naar de begeleidingsfase.

De eerste fase heeft immers toegelaten om :

- het type begeleiding vast te stellen. (Welke middelen zijn nodig in functie van de vraag van de projectdrager en de noden opgespoord door de begeleiding tijdens de evaluatie van het koppel drager/project.)
- de meest geschikte begeleider aan te duiden.

Een akkoordenprotocol werd onderhandeld en ondertekend. Dit protocol bevat de middelen die beschikbaar worden voor de projectdrager evenals de wederzijdse verbintenissen en de inbreng van Maillage met betrekking tot het project.

Dit protocol vertegenwoordigt echter meer een moreel contract dan een lijst van beperkende verplichtingen voor de projectdrager. Maillage houdt er aan zeer soepel te blijven in haar werking gezien elk project kampt met onzekerheden onafhankelijk van de wil van de projectdrager.

De voorgestelde begeleiding is samengesteld uit verschillende ondersteuning, al dan niet toegepast naargelang de specifieke noden van de projectdrager of het project in kwestie:

- de individuele ontmoetingen
- de hulpmiddelenruimte
- de werk- en denkgroepen
- het redactieatelier
- de themavergaderingen

Te noteren valt dat de individuele ontmoetingsmethode systematisch wordt toegepast voor allen gezien dit het fundament legt waarop de dienstverlening berust.

Het doel van deze “educatieve” begeleiding is dat de projectdrager (met zijn individuele persoonlijkheid, zijn ervaringen, zijn zwakheden, zijn twijfels,...) daadwerkelijk de eigen bijscholingsfase kan sturen in de acties die hij onderneemt (acties die leiden tot het in werking stellen van het project) en tegelijk kan genieten van de geboden middelen, technische ondersteuning, methodologie en de nodige morele steun.

De rol van de begeleiders is :

- de projectdrager aan te zetten tot het plannen van zijn werk, hem daarbij vrijlatend in de wijze waarop hij zich organiseert in functie van zijn mogelijkheden
- het hem ter beschikking te stellen van methodologische schema's, erover wakende dat onoverkomelijke vervaltermijnen in verband met het leiden van elk project gerespecteerd worden.

De projectdrager dient dus de van buitenaf opgelegde verplichtingen in te schakelen in het geheel. Het project is per definitie stapsgewijs onderworpen aan wijzigingen en evolueert beetje bij beetje in haar confrontatie met de omgeving (sociaal, economisch, politiek).

Opdat het project zou slagen dient de drager samen te werken met deze omgeving.

Het opzet is de projectdrager te laten profiteren van de ervaring van zijn begeleiders zonder dat hij zich gebonden ziet aan een niet-zelfgekozen stappenplan. Dit moet hem in staat stellen valkuilen te vermijden door vervaldagen in te bouwen en deze te respecteren mits

inachtneming van het voorlopige en tijdsgebonden statuut van de promotor. (AFR, voorfinanciering van de lonen door de regio)

De morele ondersteuning is hier zeer belangrijk evenals de ontmoetingen tussen de projectdragers onderling. De projectdrager kan soms een gevoel van duizeligheid krijgen wanneer hij geconfronteerd wordt met de lijst van te realiseren taken of ontmoedigd geraken bij het tegenkomen van weerstanden (het gevoel niet vooruit te geraken).

De projectdrager kan ook doorverwezen worden naar externe adviseurs of gespecialiseerde organisaties om hem zo een voedingsbodemp te bieden voor zijn denkpijstes, te helpen bij het nemen van beslissingen, hem in kennis te stellen van gangbare reglementeringen, enzovoorts.

2.2. Regionale Incubatiecentra voor de sociale economie (Vlaanderen)

De incubatiecentra voor de sociale economie passen in het besluit van de Vlaamse Regering houdende een impuls- en ondersteuningsprogramma van de meerwaardeneconomie.

Meerwaardeneconomie geeft uitdrukking aan een beleid dat de uitdaging wil aangaan om duurzame werkgelegenheid voor kansengroepen, sociale cohesie, ecologisch bewustzijn, kwaliteit van leven en duurzame ontwikkeling te integreren in de economie.

Onder kansengroepen wordt verstaan de bevolkingsgroepen die op een niet-evenredige wijze vertegenwoordigd zijn op de arbeidsmarkt.

De incubatiecentra hebben als doelstelling om via een economische aanpak de integratie van kansengroepen te bevorderen via zelfstandige ondernemingsprojecten en het opstarten van bedrijven in de sociale economie.

Incubatiecentra moeten om erkend te worden een vennootschapsvorm aannemen. De kapitaalstructuur van de vennootschap dient het maatschappelijk draagvlak te weerspiegelen. Minstens de helft van het kapitaal dient afkomstig te zijn uit de privé sector. Eenzelfde verhouding dient weerspiegeld te worden in de Raad van Bestuur.

Incubatiecentra moeten een integrale aanpak voorstaan, waarbij een driedelige functie wordt ingevuld met name: bedrijfsontwikkeling binnen de sociale economie, uitbouwen van een bedrijvencentrum voor ondernemingen in de sociale economie en het aanbieden van een intensieve managementondersteuning aan ondernemingen in de sociale economie gedurende hun startjaren.

Onder bedrijfsontwikkeling wordt minstens begrepen:

- Op een pro-actieve wijze de ontwikkeling van nieuwe arbeidsintensieve ondernemingen stimuleren die tegelijkertijd een toegevoegde waarde hebben op de lokale markt, marktconform zijn en duurzame werkgelegenheid creëren;
- Het centraal aanspreekpunt zijn voor het genereren en ontwikkelen van ondernemingsideeën;
- Het ontwikkelen van ondernemingsconcepten op eigen initiatief of in samenwerking met partners;

Onder het uitbouwen van een bedrijvencentrum wordt minstens begrepen:

- Het uitbouwen van een dienstverlening inzake het ter beschikking stellen van werkplaatsen, kantoren, gemeenschappelijke accommodatie of infrastructuur;
- Het aanbieden van secretariaatsdiensten;
- Het bieden van managementondersteuning.

Onder het aanbieden van een intensieve managementondersteuning wordt minstens begrepen:

- Het invullen van bestuursmandaten;
- Wekelijkse of tweewekelijkse bespreking van kerncijfers, human resources management, marketingacties;
- Betrokkenheid bij en participatie aan belangrijke onderhandelingen.

Een erkend regionaal incubatiecentrum voor de sociale economie ontvangt jaarlijks een bedrag van maximaal 124.000 EUR ter delging van de loon- en werkingskosten voor de opdracht bedrijfsontwikkeling binnen de sociale economie en voor de intensieve managementondersteuning.

3. Vergelijking Eva ten opzichte van de referentiemodellen

3.1. Naar doelstelling

tewerkstelling

Naar doelstelling stellen we vast dat de drie modellen een belangrijk accent leggen op tewerkstelling van kansengroepen, langdurig werklozen. Bij Maillage gaat het in vele gevallen om een vorm van zelf-tewerkstelling, maar zeker niet uitsluitend.

Ook de kwaliteit van de arbeid komt bij alle drie de modellen terug, zij het dat bij Eva de kwalificerende opleidingstrajecten een specifieke klemtoon leggen.

sector

Bij Incubatiecentra ligt de sector van tewerkstelling in de commerciële sfeer. Incubatiecentra beogen de ontwikkeling en ondersteuning van commerciële bedrijven, waar het winstgevend karakter een belangrijke factor vormt. De ontwikkelde bedrijven leggen minder de klemtoon op een sociale meerwaarde van de productie of de dienstverlening dan wel op de toegevoegde waarde die ze in financiële zin beogen. De solvabiliteit van de vraag vormt dus een belangrijk uitgangspunt omdat de dienstverlening/productie anders niet vermarktbaar is.

Bij Maillage situeren de projecten zich voornamelijk in het brede spectrum van het socio-culturele werkveld. Projecten moeten over voldoende duurzame (financiële) vooruitzichten beschikken alvorens ze effectief van start kunnen gaan. Arbeid en engagement onder de vorm van vrijwilligerswerk zijn gangbaar in opstartfases.

Bij Eva is de afbakening niet direct opgenomen in de missie of de doelstellingen. Wel wordt aangegeven dat onvervulde behoeften, levenskwaliteit en leefbaarheid van buurten een belangrijke invalshoek vormen bij de dienstontwikkeling. Een belangrijke vaststelling is dat Eva bij de ontwikkeling van haar projecten een duidelijke gang heeft naar het verleggen van maatschappelijke grenzen. In die zin sluiten de meeste projecten niet onmiddellijk aan bij een gangbare sectoriële en financiële erkenning. Dit maakt de projectontwikkeling extra kwetsbaar en complex.

Kwalitatief maatschappelijk referentiekader

Zowel Incubatiecentra als Eva verwijzen naar een uitdrukkelijk kwalitatief referentiekader. Meerwaardeneconomie en solidaire economie. Bij Maillage is een bepaling opgenomen in de statuten betreffende "tewerkstelling met respect voor de persoon en drager zijn van democratische waarden".

Stakeholderbenadering

Deze benadering is aanwezig bij incubatiecentra en bij Eva. Het charter van de meerwaardeneconomie stipuleert als derde principe het "op een evenwichtige manier

voldoen aan de respectieve belangen van de stakeholders, dit is al wie betrokken is bij de activiteiten van de onderneming”.

Bij Eva is er specifieke aandacht voor de toegankelijkheid van de dienstverlening, het versterken van de positie van kwetsbare bevolkingsgroepen in de samenleving via aanvullende dienstverlening en de rol als project bij het versterken van de sociale cohesie in buurten. De invulling is dus sterker geconcretiseerd naar haar maatschappelijke impact.

Concluderen kunnen we stellen dat het doel van Maillage veeleer gefocust is op de projectontwikkeling op zich. Bij een incubatiecentrum en Eva komt de klemtoon op tewerkstelling van kansengroepen voorop. Bij Eva komt daar nog uitdrukkelijk de maatschappelijke relevantie en toegankelijkheid van de dienstverlening bij.

Doelstelling	projectcreatie	tewerkstellingscreatie	Maatschappelijke meerwaarde
Maillage	3	0.5	0.5
Incubatiecentra	0.5	3	0.5
Eva		2	2

Bij deze en volgende voorstellingen verdelen wij per project een gelijk aantal punten. We bekijken hiermee dus eerder het relatieve belang dat iedere organisatie toekent aan de beschouwde aspecten

3.2. Naar doelgroep

De dienstverlening van Maillage is uitgesproken gebaseerd op een loketfunctie t.a.v. projectdragers. De projectdrager heeft nooit een gesalarieerde positie in de ondersteuningsorganisatie en is tenvolle ‘klant’. *De doelgroep is hier éénduidig.*

Een incubatiecentrum richt zich ook tot projectdragers en vervult dus een loketfunctie. Gezien de doelstelling van een incubatiecentrum (bevorderen van tewerkstelling van kansengroepen) treedt een *doelgroep in tweede orde* (de kansengroepen) meer op de voorgrond. Het ondernemingsproject is nog wel doel, maar toch vooral een middel om de uiteindelijke doelstelling en de ermee verbonden ‘doelgroep in tweede orde’ te bereiken.

Eva richt zich tot nu toe nauwelijks tot projectdragers. De langdurige werkloze wordt de eerste doelgroep. Aanvullende doelgroepen situeren zich eerder in het klantenbereik van de dienstverlening en de ruimere maatschappelijke context van de projecten (bijvoorbeeld de buurt, gebruikers, ...)

doelgroepmatrix	projectdrager	kansengroepen	Ruimere stakeholders
Maillage	4		
incubatiecentra	2	2	
Eva		2	2

3.3. Naar werkingsstructuur

Onder deze rubriek bekijken we de relatie tussen de ontwikkelings- en ondersteuningsstructuur en de projecten/projectdragers.

Bij Maillage is de enige band tussen de organisatie en de projectdrager deze van klant. De focus ligt geheel op de persoon van de projectdrager in relatie tot zijn project, maar niet direct op het project zelf. De projectdrager wordt ondersteund bij het realiseren van zijn project. Het aantal bereikte projectdragers vormt een belangrijke parameter bij het meten van de doelrealisatie van Maillage. Er is nooit sprake van een gesalarieerde positie van de projectdrager binnen Maillage. Ook het latere project zal steeds opstarten als een

afzonderlijke juridische structuur waarin Maillage nooit een beheersverantwoordelijkheid zal opnemen. Maillage kan wel bijdragen tot het aanbrengen van beheerders.

Bij de incubatiecentra is de relatie al minder duidelijk. Voor zover er een projectdrager is als klant, zal de focus liggen op de persoon van de projectdrager. Ook hier een klantrelatie dus. Soms zal de projectdrager een contract als gesalarieerde aangeboden krijgen voor een beperkte duur, zij het dan in een afzonderlijke ontwikkelings-v.z.w. Het ondernemingsproject zelf zal steeds een eigen juridische structuur kennen, maar het incubatiecentrum kan een beheersverantwoordelijkheid opnemen. Het incubatiecentrum kan ook bijdragen tot het aanbrengen van beheerders.

Bij Eva bevinden we ons in een totaal andere context. Gezien de doelstelling en de doelgroep eerder teruggaat tot de werkgelegenheid en het klantenbereik van de projecten is de verbondenheid met deze projecten nog sterker. Eva genereert tot nu toe meestal zelf de projectideeën en zoekt naar geschikte kandidaten om dit project te ontwikkelen en in een latere fase te dragen (als projectleider). Het project ontwikkelt zich binnen de juridische structuur van Eva zelf, de projectontwikkelaar/-leider behoort tot het personeel van Eva. De juridische verzelfstandiging van het project behoort wel tot de uitdrukkelijke doelstelling van Eva, maar dit wordt opgevat als een proces, waarbij de focus zich richt zowel op het project als op de projectontwikkelaar/-leider. Gedurende dit proces wordt de projectleider meer en meer 'eigenaar' van het project. Na de juridische verzelfstandiging streeft Eva naar een duurzame band met de verzelfstandigde projecten.

Werkingsstructuur t.o.v. het project	Maillage	incubatiecentra	Eva
Projectdrager/ontwikkelaar - Klant - Gesalarieerd in onderzoeksfase - Gesalarieerd tot verzelfstandiging project	altijd	Soms	altijd
Project heeft afzonderlijke juridische structuur	altijd	Altijd	Einddoel van proces
Beheersverantwoordelijkheid t.a.v. project	nooit	Soms	Altijd
Band met de projecten (na verzelfstandiging)	Diensten-aanbod	Diensten Aanbod Duurzame zorg	Diensten Duurzaam kwalitatief

3.4. Naar functie-inhoud en dienstverlening

Bij Maillage ligt de klemtoon op een goed gestructureerde dienstverlening op het vlak van ondersteuning van de projectdrager. Een belangrijke klemtoon van de knowhow ligt op de screening van de projectdrager. Verder op het aanbieden van materiële infrastructuur die de projectontwikkeling bevordert: bureau ruimte, documentatieruimte. Tot slot op de inhoudelijke ondersteuning door het aanbieden van gediversifieerde werk- en ontmoetingsformules. Eénmaal het project opgestart komt de klemtoon voornamelijk op deze laatste immateriële aspecten te liggen.

Bij de incubatiecentra ligt de klemtoon op de projectscreening en in mindere mate op de screening van de projectdrager of de projectontwikkelaar. Er is actieve ondersteuning bij de projectontwikkeling (of deze wordt door het incubatiecentrum zelf opgenomen). Bij de projectrealisatie wordt blijvend materiële en immateriële dienstverlening aangeboden: bedrijfsinfrastructuur, naast secretariaatsdiensten en managementondersteuning.

Bij Eva ligt de klemtoon op het aanbieden van materiële infrastructuur. Verder ondersteuning bij de projectontwikkeling, voornamelijk door het aanbieden van knowhow op het vlak van subsidieregelingen, financieel beheer en personeelsbeheer. Beheersverantwoordelijkheid wordt mee opgenomen middels een betrokkenheid bij de projecten via een dagelijks bestuur en de Raad van Beheer van Eva waaronder de projecten ressorteren. De onderlinge verbondenheid tussen de projecten wordt vorm gegeven door een gemeenschappelijke stafvergadering waarin de klemtoon ligt op thematisch-strategische werkterreinen en –doelen. Daarnaast biedt Eva haar projecten uitvoerende dienstverlening aan, voornamelijk op het vlak van personeels- en financiële administratie, maar ook een klusdienst en een trajectbegeleider bij de in- en uitstroom van het personeel van de projecten.

	projectontwikkeling	projectondersteuning	Uitvoerende diensten aan het project
Maillage	Neen	Gericht op de projectdrager	
incubatiecentra	Ja met ondernemersgroep	Managementondersteuning Sterk gericht op het project	Secretariaatsdiensten Huisvesting Sociale coaching
Eva	ja	Managementondersteuning En betrokkenheid bij strategische beleidsopties	Boekhouding Personeelsadministratie Secretariaatsdiensten Klusjesdienst Trajectbegeleider

4. Sterkte-zwakte van Eva

Uit voorgaande vergelijkende analyse is de eigenheid van Eva duidelijk tot uiting gekomen. De sterke maatschappelijke invalshoek van de doelstellingen versterken de band tussen de ontwikkelings- en ondersteuningsstructuur en haar projecten. Bovendien formuleert Eva maatschappelijke doelstellingen die grensverleggend zijn t.a.v. reguliere dienstensectoren waarmee haar projecten affiniteiten vertonen. Zo legt de organisatie niet alleen de klemtoon op de realisatie van projecten, maar ook op het aangaan van een dialoog met het beleid. Dit oefent een belangrijke invloed uit:

- op het risicogehalte van de projecten doorheen hun ontwikkelingsproces gemeten aan de realisatie van hun duurzame financiering
- de complexiteit van het administratief en financieel beheer van de projecten
- de duur van het verzelfstandigingsproces

Bij het beoordelen van de huidige situatie van Eva past het terug te grijpen naar de strategische redenen waarom met Eva werd gestart.

Binnen het domein van de sociale economie bestonden reeds ondersteunende organisaties. Ze namen evenwel geen beheersbevoegdheid t.a.v. projecten op. Meer zelfs, ook het actief ontwikkelen van projecten behoorde niet tot hun kerncompetentie. Hierdoor bestond er een vacuüm t.a.v. actieve en geëngageerde nieuwe projectontwikkeling.

Met het opstarten van Eva betrachtten de toenmalige partners juist het vergroten van de dynamiek van projectontwikkeling. Bovendien wilde men de ontwikkeling ruim interpreteren: het opstarten van nieuwe projecten volstond niet. De zorg om hun levenskansen een duurzaam karakter mee te geven vertaalde zich in het opnemen van een beheersverantwoordelijkheid.

Uit de aangeboden referentiekaders putten we toch een aantal elementen waarop we de volgende sterkte-zwakte analyse baseren:

sterk	Zwak
<ul style="list-style-type: none"> - belangrijke kennis en competentie opgebouwd op het vlak van projectontwikkeling - bereik van hooggekwalificeerde projectontkelaars en –leiders - hoge competentie van de leden van de kernstructuur - belangrijke impact van de strategie op het vlak van de gerealiseerde tewerkstelling - vernieuwend en grensverleggend karakter van de aangeboden dienstverlening binnen de projecten - sterke klemtoon op duurzame tewerkstelling via contracten van onbepaalde duur en/of via degelijke kwalificerende opleidingen - sterke inhoudelijke kwaliteitsondersteuning van de projecten - groot klantenbereik van de dienstverlening van de projecten 	<ul style="list-style-type: none"> - competenties te weinig overdraagbaar en gestructureerd - aansturing van het verzelfstandigingsproces nog teweinig gestructureerd en inzichtelijk gemaakt - dienstverlening van de kernstructuur zeer uitvoerend georiënteerd - gecentraliseerde organisatie van de kernstructuur vormt een tegengestelde beweging met het strategisch doel tot verzelfstandiging van de projecten - ondersteuning nog te zeer georiënteerd op de projecten ipv op de projectontkelaars - te zware belasting van de kernstructuur - onvoldoende tijd voor netwerkontwikkeling - sterke politieke afhankelijkheid - beperkt vormend ondersteuningsaanbod naar projectleiders op vlak van specifieke terreinen van het projectmanagement
kansen	Bedreigingen
<ul style="list-style-type: none"> - hernieuwde interesse en belang van de sociale (solidaire) economie in het beleid - ontwikkeling van nieuwe diensten is een maatschappelijk beleidsthema - 	<ul style="list-style-type: none"> - onzekere (projectmatige) financieringsstructuur van de kernstructuur - onzekere erkenning en financiering van de projecten - zeer hoge doelstellingen op verschillende maatschappelijke terreinen
Succesfactoren	
<ul style="list-style-type: none"> - erkenning van de functie van een ontwikkelings- en ondersteuningsstructuur op een duurzame basis en met een aangepaste financiering - erkenningskaders voor de onderscheiden projecten met een duurzame financieringsbasis (erkenningskader voor buurtdiensten). 	

Hoofdstuk 2 Referentiekader van het verzelfstandigingsproces

Bij dit hoofdstuk vertrekken we van de projectrealiteit zoals ze zich de voorbije jaren ontplooid heeft. Aan de projectleiders vroegen we een projectplan te schrijven volgens een vast aangeboden structuur. Zo verkregen we een vergelijkingsbasis voor het situeren van de verschillende projecten in hun verzelfstandigingsproces.

Het verband leggen tussen het projectplan (meer dan een schriftelijk document een weerslag van de stand van zaken voor een concreet project) en de verzelfstandigingsfasen enerzijds en het bepalen van de focus van de ondersteuningsfunctie tijdens de verschillende fasen anderzijds vormt de doelstelling van dit hoofdstuk.

1. Een uitgebreid referentiekader

Als we teruggrijpen naar het referentiekader van verzelfstandiging zoals aangegeven tijdens het strategievormingsproces, stellen we vast dat dit onvoldoende nuancering toelaat bij het interpreteren van de verzelfstandiging.

Dit oorspronkelijk kader voorziet slechts drie fasen: een ontwikkelingsfase, een opstartfase en een beheersfase. Volgens deze indeling situeert 'aanvullende thuisdiensten' zich in de ontwikkelingsfase, alle andere projecten in de opstartfase. De beheersfase veronderstelt namelijk een juridische zelfstandigheid. Hiermee komt de klemtoon te zeer te liggen op dit ene aspect van de verzelfstandiging.

We hebben dan ook twee bijkomende fasen voorzien bij de hiernavolgende analyse: een projectinitiatiefase waarin nieuwe projectideeën gegenereerd of 'bereikt' worden en een eerste toetsing aangaan met de inhoudelijk strategische doelstellingen van Eva. Deze fase legt met name de klemtoon op Eva als ontwikkelingsorganisatie, wat veronderstelt dat ze de projectinitiatie actief invult.

Een tweede correctie vormt het benoemen van de verzelfstandigde fase als zodanig. Hierbij vormt de juridische zelfstandigheid uiteraard het criterium. De inhoud van de beheersfase komt hierdoor wel in een rijker perspectief te staan. Het verzelfstandigingsproces laat nu wel meer nuancering toe.

2. Analyse van de projecten

Het uitgeschreven projectplan per project omvatte volgende deelaspecten:

- missie - concrete doelstellingen
- wettelijk kader
- actieplan: dienstverlening - prijzenpolitiek - plaatsomschrijving - promotie
- operationeel plan: projectprocessen - investeringsplan - personeelsplan - overlegstructuren - juridische structuur
- socio-maatschappelijke aspecten
- financieel plan

Het hanteren van een projectplan biedt ons een referentiekader om een inzicht te bekomen in de fasering van het verzelfstandigingsproces, en dit proces ook enigermate te objectiveren. Zo zijn juridische zelfstandigheid (operationeel en wettelijk aspect) en de financiële stabiliteit slechts aspecten van het projectplan. Op termijn wellicht doorslaggevend, maar zeker niet de enige aspecten in een verzelfstandigingsproces.

De toetsing van het projectplan (als permanent opvolgingsinstrument) biedt ook de kans op het opvolgen van de voortgang van de noodzakelijke stappen in het verzelfstandigingsproces.

In de hiernavolgende tabel proberen we per deelaspect van het projectplan een voorstel te formuleren rond te hanteren criteria bij de beoordeling van de positie van de projecten:

	Gehanteerde criteria bij de beoordeling van de situering van een project
missie	<ul style="list-style-type: none"> – missie voldoende duidelijk en kernachtig omschreven – voldoende aansluiting bij de missie van Eva – voldoende geoperationaliseerd in concrete doelstellingen op korte en lange termijn
wettelijk kader	<ul style="list-style-type: none"> – is er een duidelijk wettelijk kader waarin het project opereert (cfr. Doelstellingen en actieplan) – is dit kader reeds volledig onderzocht en zijn alle aspecten ervan voldoende gekend – houdt dit wettelijk kader ook een erkenningskader in voor het project – hoe situeert het project zich t.a.v. dit wettelijk kader
actieplan	<ul style="list-style-type: none"> – is de dienstverlening duidelijk bepaald en stabiel – is de vraag naar deze dienstverlening voldoende aangetoond – zijn potentiële gebruikers bij de bepaling van de dienstverlening voldoende betrokken geworden – wordt zo de toegankelijkheid van de dienstverlening voldoende gewaarborgd – is de prijszetting voldoende stabiel, draagt ze in voldoende mate bij tot de financiering van het project – houdt de prijszetting voldoende rekening met eisen op het vlak van toegankelijkheid – is de lokatie van de dienstverlening bepaald en is deze voldoende bereikbaar voor het cliënteel – worden de juiste promotiekanalen aangewend om het publiek ook daadwerkelijk te bereiken
operationeel plan	<ul style="list-style-type: none"> – zijn de verschillende deelaspecten en taken van de werking voldoende omschreven en gekend – is de organisatie voldoende gestructureerd <ul style="list-style-type: none"> – duidelijke leiding met voldoende mate van zelfstandigheid in het operationeel en strategisch uitbouwen van het project – personeelsplan, taak- en functie-omschrijvingen, opleidingsplannen – intern overleg – extern overleg (stuurgroep, buurtgroep, projectgroep, raad van beheer) – eigen juridische structuur
socio-maatsch	<ul style="list-style-type: none"> – productie of dienstverlening – personeel en bedrijfsorganisatie – plaats van de consument

Voor vijf projecten werd een projectplan opgesteld: Elan, Kureghem.net, Buiteling, Elmer en Thuiszorg. Dit laatste project is nog niet geoperationaliseerd en bevindt zich pas in de

ontwikkelingsfase. De andere projecten proberen wij in het volgende diagram te situeren t.a.v. de verschillende deelaspecten van het projectplan. De situering houdt verband met de aangegeven concrete actiepunten in hun ontwikkeling.

We gaan uit van drie posities (laag, midden, hoog), meer nuancering kan door een tweede as in te voegen (1-2-3)

Het objectiveren van de positionering van de projecten in het diagram aan de hand van de voorgestelde criteria moet verder uitgewerkt worden.

PROJECTDIAGRAM		Elan			Kureghem			Buiteling			Elmer		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
missie/doel	L M H		X			X		X				X	
wettelijk kader	L M H		X			X		X				X	
Actieplan	L M H		X			X		X				X	
operationeel plan	L M H		X			X		X			X		
socio maatschap	L M H		X			X		X				X	
Financieel plan	L M H		X			X		X				X	

In een volgende stap kan een link gelegd worden tussen de posities in dit projectdiagram en de positie t.a.v. de onderscheiden fases in het verzelfstandigingsproces.

3. Referentiekader van verzelfstandiging

Concreet stellen we ons de vraag waar de projecten zich in hun ontwikkeling (fasering) situeren en waarom.

	Ontwikkelings fase	Opstartfase	beheersfase
Thuiszorg	X		
Elan		X	
Kureghem.net			X
Buiteling			X
Elmer			X

De echte verzelfstandigde fase is in deze voorstelling niet opgenomen, evenmin als de voorafgaande fase van de ideeën-ontwikkeling.

In de hiernavolgende bespreking proberen we het antwoord op waarom-vraag van de situering te onderbouwen. Hierbij richten we ons op het te bereiken resultaat na iedere fase en de inhoudelijke ondersteuning die hiertoe van de ontwikkelings- en ondersteuningsstructuur kan verwacht worden.

4. De fasering van de projectontwikkeling

De hiernavolgende bespreking onderscheidt duidelijke fasen in de projectontwikkeling. Het vormt een model maar dit vraagt opnieuw om nuancering. In de realiteit is de afbakening niet steeds zo strikt. Soms bepalen opportuniteiten stappen die zich in verschillende fasen situeren zodat de éénduidigheid wordt doorbroken.

Fase 1 de initiatiefase

Dit is de fase van de ideeën-ontwikkeling. Eva formuleert de contouren die haar actieterrein afbakenen als volgt:

- Ideeën die ontwikkeld kunnen worden – dienstverlenende initiatieven
- Zinnige diensten die een toegevoegde waarde kunnen realiseren in een buurt
- Creëren van duurzame tewerkstelling - verhogen van de socio professionele competenties
- **Nastreven** Duidelijke link met de buurt: versteviging van sociale verbanden.

⇒ Bij oorsprong geen intentie om commercieel economische initiatieven met winst oogmerk op te starten. Dit vraagt een andere knowhow en bijkomende competenties.

Het resultaat van deze fase:

- een projectidee dat zich situeert binnen het aangegeven kader
- de nodige middelen met het oog op het uitvoeren van een haalbaarheidsonderzoek = het uitvoeren van de ontwikkelingsfase

Strategie:

genereren van zowel projectideeën als projectdragers:

- Alertheid voor nieuwe projectideeën die zich situeren binnen het aangegeven kader
- Alertheid voor mogelijke projectdragers met een idee rond de ontwikkeling van een nieuw project

Taak kernstructuur

- Aanwezigheid / bekendheid binnen het werkveld en bouwen aan netwerken:
 - Zonaal overleg / Interzonaal overleg tussen verschillende actoren (Franstalig en Nederlandstalig, ...) Of enig ander overleg waarbij het de bedoeling is om gerichte acties te ondernemen
 - Plaatselijke commissie voor geïntegreerd overleg: commissie die samengesteld wordt naar aanleiding van een wijkcontract
 - OOTB
 - Bekendheid bij actoren in Brussel: Gewestelijk secretariaat voor Stedelijke ontwikkeling, Opbouwwerk, RISO, VGC, ...
- Sectorale uitbouw en spreiding van het aanbod aan diensten
 - Uitbouw ofwel nieuwe locatie: vb. computeratelier op verschillende locaties
 - verruiming van het aanbod : vb. ook opvang zieke kinderen

- Uitwisselen van knowhow
 - Uitdragen van expertise zowel te Brussel, als elders
 - Instrumenten naar overdraagbaarheid uitwerken: expliciteren van wat we doen, stappenplan, manieren van aanpak
- Assistentie bij het verfijnen van een projectidee. Vb. Embryonale vorm van het projectidee uitschrijven met de bedoeling om het fiat te krijgen van de raad van beheer van EVA , om de stap te zetten naar de ontwikkelingsfase.
- Zorgen voor de financiering van de ontwikkelingsfase

Hulpmiddelen

- Instrument om projectidee te expliciteren.
- Voorwaardenkader :
 - toetsing aan missie en doelen van EVA
 - toetsing profiel van projectdrager

Fase 2 de ontwikkelingsfase

Het resultaat van deze fase:

- Een projectplan dat voldoende uitgewerkt is en getoetst aan de omgevingsfactoren
- Een financiering voor het opstarten van het project in een opstartfase

Het is belangrijk de tijdshorizon van deze fase duidelijk af te bakenen. Deze tijdshorizon mag niet onderschat worden. Een goede en diepgaande projectontwikkeling is een belangrijke investering die vermijdt dat later de projectvoorbereiding in de projectuitvoering sluipt.

Inhoudelijke accenten

- Haalbaarheid van het project onderzoeken
- Uitschrijven van een projectplan in al zijn facetten
 - missie en doelstellingen
 - wettelijk kader waarmee zal rekening moeten gehouden worden
 - Bepalen van het dienstenaanbod / positionering tav andere diensten - specifieke eigenheid
 - Organisatieplan en financieel plan / preciseren van het personeelsbehoefteplan / vormings- en opleidingsplan voor de medewerkers, investeringsplan.
 - Uitschrijven van projectmatige financieringsaanvragen

Rol kernstructuur

1. Aanwerven projectontwikkelaar
 - Rekening houdend met de huidige taken en de toekomstige functie van bedrijfsleider.
2. Coachen van projectontwikkelaar
 - Kritische bevraging en feedback van de projectontwikkelaar bij het uitwerken van het projectplan - bewaken van de haalbaarheid en de zin voor realiteit - bewaken van missie en doelstellingen
 - Over waken dat stappenplan en timing gevolgd worden.
 - Formuleren van suggesties bij het aanvragen van projectmatige financiering

- Aanreiken van de globale beleidslijnen waarmee sowieso zal moeten rekening gehouden worden en die een rol spelen bij het ontwikkelen van het project. (vb. dienstencheques, tewerkstellingsmaatregelen, kader voor buurtdiensten, VIA akkoorden en weerslag op de sociale dienstensector, zorgverzekering, ...)
 - Mee zoeken naar interessante figuren die de sector kennen, de buurt kennen, .. en die een inbreng willen doen tav het project binnen een focusgroep
 - Voorbereiden van onderhandelingen / gesprekken met bv. beleidsmakers, sector, .. indien aangewezen kan iemand van de ondersteuningstructuur deelnemen aan het overleg.
3. Gerichte ondersteuning bij het berekenen en uittekenen van de financiële haalbaarheid van het project.
4. Vorming organiseren
- Vorming bij het opstellen van een projectplan
 - Concretiseren van missie – doelen
 - Technieken – methodieken om aanbod te bepalen waar effectief behoefte aan is. (betrokkenheid / gedragen door ..)
 - Opbouwen van financieel en organisatorisch inzicht
- De kernstructuur kan een aantal vormingen zelf organiseren of ervoor zorgen dat degelijke lesgevers aangetrokken worden.
5. Aanbrengen van mogelijke netwerken / sleutelfiguren of plaatsen waar relevante informatie kan gevonden worden.

Hulpmiddelen

- Basisdocument opstellen projectplan
- Map : overzicht mogelijke projectmatige subsidiëringen
- Voorbeelden van subsidie-aanvragen
- Cursusaanbod aanbieden.

Fase 3 de opstartfase

Resultaat van deze fase

- Project heeft op het vlak van haar actie- en operationeel plan een minimale stabiliteit verworven
- Het projectplan heeft de nodige bijsturingen ondergaan vanuit de toets met de realiteit
- Er is een zekere mate van financiële stabiliteit gewaarborgd, zonder dat deze een duurzaam karakter heeft
- De projectontwikkelaar is projectleider geworden die zich het project voldoende heeft toegeëigend en er ten volle de verantwoordelijkheid **wil** voor opnemen

Ook deze fase veronderstelt een duidelijk afgebakende tijdshorizon. Wellicht is deze korter van duur dan deze van de ontwikkelingsfase, daar de resultaten zich vrij snel kunnen aftekenen.

Inhoudelijke accenten

- Operationaliseren van het projectplan
- Het project wordt in eerste instantie in zijn minimale vorm op de rails gezet dit volgens het uitgeschreven projectplan
- Het actieplan ondergaat bijstellingen op basis van de opgedane ervaringen uit de praktijk
- Dagdagelijks beheer van het project
 - Aanbod aan dienstverlening
 - Personeelsgroep
 - Omgevingsfactoren
 - Financieel beheer van het project
- Focusgroep geeft inhoudelijke feedback

Functie van de kernstructuur

Algemeen

- Klemtoon op de dienstverlening: garanderen van kwaliteitsvolle dienstverlening zodat de projectontwikkelaar zich kan toeleggen op de inhoudelijke en organisatorische aspecten van de realisatie van het projectplan
- een goede teamwerking
- Binnen een financieel haalbare context
- Eerste aanzetten tot managementondersteuning in zijn embryonale vorm

1. Strategische ondersteuning van de projectontwikkelaar

- Vooruit denken - lange termijn denken
- Zoeken naar regulier kader waar het project op termijn zou kunnen ondergebracht worden. Positionering van het project binnen dit kader : waar zitten we goed, niet goed, waarvoor is er ruimte, geen ruimte, vernieuwend – baanbrekend : toegevoegde waarde voor de sector

2. Managementondersteuning via :

2.1. Het ondersteunen van de projectverantwoordelijke bij het opzetten van een personeelsbeleid dat nauw aansluit bij de wensen van het project en de werknemers

Het stimuleren van teamwerking waarbij de participatie van personeel centraal staat.

2.2. Het aanreiken van instrumenten die als vertrekbasis kunnen gebruikt worden en die binnen het project naar een verdere verfijning of concretisering moeten leiden:

- Vb. steekkaarten: wat te doen bij bepaalde situaties met betrekking tot personeel

2.2. Het bieden van ondersteuning bij het ontwikkelen van een projectgestuurde administratie: efficiënt organiseren van projecteigen secretariaatswerk.

(afhankelijk hoe dit in realiteit kan georganiseerd worden en wat technisch en juridisch haalbaar is)

2.3. Het stimuleren van een gestructureerde aanpak op diverse terreinen: zowel bij het dagelijks bezig als bij het bekijken van het proeject in een ruim perspectief.

2.4. Financieel beleid uitstippelen samen met de projectverantwoordelijke

- Inkomstenstromen
- Kostenbeheersing
- Prijzenpolitiek

3. Deskundigheidsbevordering
 - Organiseren van intervisie tussen de verschillende projectleiders - netwerkgroep tussen de verschillende projectleiders - (concretisering van visie omtrent bv. personeelsbeleid, diversiteitsbeleid, buurtbetrokkenheid,)
4. Interventies op vraag van klusjesman / arbeidsbemiddelaar – voor de toeleiding van kandidaat medewerkers.

Hulpmiddelen

- Dagelijkse besturen per project
- Steekkaarten met betrekking tot cruciale processen als vertrekbasis
- Visie ontwikkeling rond diversiteitsbeleid / preventiebeleid
- Intervisiegroep : stafvergadering waarbij de klemtoon ligt op het geven van feedback, inhoudelijke accenten

Fase 4 de beheersfase

Het resultaat van deze fase:

- Het project heeft een erkenningskader verworven
- De financiering van het project kan op zelfstandige en duurzame basis worden verzekerd
- De projectleider heeft alle aspecten van het dagelijks beheren van het project verworven en **kan** dus het project zelfstandig opnemen
- Het project heeft zich omringd met een raad van beheer die de beheersverantwoordelijkheid voor het project kan en wil opnemen: belangrijke aspecten zijn: kennis van de sector, onderschrijven van de missie, aanvullende competenties, engagement (en tijd om het op te nemen)

Inhoudelijke klemtonen

- Meer en meer is de projectverantwoordelijke de drager van alle beslissingen met betrekking tot het project
- Meer en meer worden alle taken die te maken hebben met het project door het project ook gedragen
- De secretariaatsmedewerker wordt gericht opgeleid om die opdracht te kunnen waarnemen
- De focusgroep wordt omgevormd – uitgebreid tot een stuurgroep die de uiteindelijke rvb zal worden en die de projectverantwoordelijke omringt en bijkomende kennis inbrengt.
- De plaats waar het project structureel kan verankerd worden is duidelijk. Het project doet de nodige erkenningsaanvragen.
- Het project realiseert duurzame vormen van tewerkstelling
- De dienstverlening wordt verder kwalitatief versterkt / processen worden vastgelegd

Functie kernstructuur

- De rol van EVA wordt eerder herleid tot feedbackgever en kritisch klankbord ten aanzien van de verschillende terreinen van het project.
- De projectgestuurde administratie wordt gericht aangeleerd aan de eigen secretariaatsmedewerker. Hiertoe worden gerichte opleidingen aangeboden extern, en aanvullend intern.
Afhankelijk van de schaalgrootte van het project wordt de administratie volledig intern gedaan of gedeeltelijk uitbesteed aan een dienstencel – al of niet intern bij EVA (maar

klemtoon op uitvoering) – het financieel beleid moet aan het einde van die fase volledig gedragen worden door het project.

- Opsporen en aanreiken van gerichte vorming voor de projectontwikkelaar als bedrijfsleider voornamelijk op het vlak van Financieel management – personeelsmanagement

Fase 5 de verzelfstandiging

Inhoud

- Project werkt op alle terreinen zelfstandig
- Binnen een eigen juridische structuur
- Afhankelijk van de schaalgrootte kunnen bepaalde onderdelen van de administratie uitbesteed worden aan een dienstencel. De aansturing gebeurt echter vanuit de nieuwe organisatie.

Functie kernstructuur

- Aanbieden van netwerkvergaderingen – intervisiegroep

Aanvullende vragen die naar een verdere uitklaring vragen

- Welke impact van Eva op het project ?
 - Nemen van beheersverantwoordelijkheid in de nieuwe structuur
 - Project als klant
- Welke relatie tussen de projecten onderling

Hoofdstuk 3 doorlichting van de kernstructuur

In dit laatste hoofdstuk bespreken we de verschillende functies in de kernstructuur. De voorafgaande analyse is gebaseerd op een functie-evaluatie formulier, aangereikt door Hefboom. De functionarissen beschrijven hierin zelf hun functie (takenanalyse) en geven een eigen evaluatie van hun functie. Een nabespreking laat ons toe samen de hierna gepresenteerde analyse op te stellen. De screening wordt aangevuld door de opmerkingen die de projectleiders formuleren rond het functioneren van de kernstructuur.

Volgenden functies komen aan bod bij de analyse: financiële administratie en managementrapportering, personeelsfunctie, secretariaatsfunctie en coördinatiefunctie.

Naast deze functies verzorgt de kernstructuur ook een klusjesdienst en een functie van trajectbegeleiding.

Algemeen stellen we vast dat de kernstructuur functioneel is georganiseerd rond een aantal specialisatiegebieden (voornamelijk personeelsbeheer, financiële administratie en managementrapportering en de financiële aspecten van subsidiedossiers). De functies zijn overwegend georiënteerd op uitvoerende dienstverlening. Echte strategische ondersteuning concentreert zich voornamelijk (zeker niet uitsluitend) in de functie van de coördinator van Eva.

De uitvoerende dienstverlening heeft uiteraard een belangrijke ondersteunende functie op zich. Ze laat de projectleiders toe zich te concentreren op de inhoudelijk strategische ontwikkeling van hun project (inclusief het zoeken naar de noodzakelijke financiering ervan).

Bijkomend stelt zich wel de vraag in hoeverre een dienstencentrum binnen Eva opportuun is, ook in functie van verzelfstandigde projecten.

Tot slot nog deze voorafgaande waarschuwing: hoewel we n.a.v. de bespreking van de functies suggesties formuleren voor verandering, moeten deze uitdrukkelijk gezien worden als het aangeven van richtingen waarin verandering kan onderzocht worden. Deze zijn dan ingegeven vanuit de strategische keuze van verzelfstandigingsprocessen t.a.v. de projecten. De implicaties van de verandering moeten zowel op het niveau van de kernstructuur en de projecten onderzocht worden, en indien positief beoordeeld ook mogelijk gemaakt door het scheppen en realiseren van een voorwaardenkader. Het gaat dus meer dan om het louter verschuiven van (uitvoerende) werkzaamheden van de kernstructuur naar de projecten.

1. financiële administratie en managementrapportering

doelstelling van reorganisatie moet in ieder geval zijn:

- grotere eenvoud bij de informatieverwerking en rapportering: voor elk project maandelijks een duidelijk beeld van de financiële situatie
- grotere betrokkenheid van de projecten voornamelijk bij het financieel beheer

vaststelling:

- huidige rapportering werkt controproductief en geeft tegenstrijdige informatie: ondanks de vaststelling dat projecten zelfstandiger taken opnemen, leidt dit niet tot een verminderde doorrekening van kosten. Dit heeft uiteraard te maken met de structuur van de rapportering die gebaseerd wordt op een verdeling van alle kosten van de kernstructuur (zij het op basis van sleutels gebaseerd op het gebruik van de verschillende functies van de kernstructuur) en niet op een tariefstructuur gekoppeld aan het gebruik van de functies
- te grote complexiteit ook voor de materiële omgeving:

- mede hierdoor zijn de meeste instrumenten, juist door hun verwevenheid met de totale eva-structuur niet overdraagbaar naar projecten
- invulling van de eigen functie is slechts voor 9% ondersteunend. Hiervan is het grootste gedeelte (6%) het bijwonen van stafvergaderingen en het dagelijks bestuur van de onderscheiden projecten, dit laatste voornamelijk in functie van de bespreking van de rapportering. Boekhouding en budget (als uitvoerende dienstverlening) nemen 62% van de functie in.
- grote afhankelijkheid van de ganse organisatie t.o.v. één persoon. Ook voor de projecten houdt dit belangrijke risico's in. De continuïteit van belangrijke strategische taken is hierdoor niet gewaarborgd.

Overdraagbaarheid uitvoerend werk:

eigen financiële administratie bij de projecten veronderstelt:

- eenvoudiger subsidieregeling (afhankelijk van erkenning en duidelijke reglementering). De complexiteit van de werkomgeving voor de projecten wordt als sterk belemmerend gezien om tot eigen administratieve organisatie te komen
- financieel beleid voeren en uitvoerende werkzaamheden ervan scheiden kan problematisch zijn in de mate dat de beslissingen van te veraf worden genomen. Dat de uiteindelijke beleidsvoering een functie dient te zijn van de projectleider volgt uit de verzelfstandigingsstrategie. Dit is al in grote mate het geval, gezien de projectleiders zelf de verantwoordelijkheid opnemen t.a.v. de financiering van hun projecten. Voor de uitvoering van dit beleid en de erbij horende taken (zoals het voeren van boekhouding, opmaken van rapporteringen, opstellen van het financiële luik van subsidiedossiers edm.) kunnen verschillende opties worden voorzien: een eigen dienstencentrum binnen Eva ontwikkelen (behouden) of uitbesteding naar externe dienstverleners
- voldoende vorming en opleiding voorzien t.a.v. de projectleiders m.b.t. het aspect financieel management
- geschoold administratief personeel bij de projecten

belangrijke taken/functies met ondersteunend karakter:

- occasionele budgetcontrole of financieel verslag naar projecten
- adviserende rol kunnen spelen bij bepaalde problemen en keuzes i.v.m. subsidies, financies, administratie,...
- financiële haalbaarheid en marktstudie bij projectonderzoek
- ondersteuning bieden bij financiële planning van bestaande projecten

mogelijke acties:

- onderzoeken van een nieuwe verwerkingsstructuur voor de administratieve processen, meer geënt op een projectgeoriënteerde administratie i.p.v. een functionele administratie die te 'centraliserend' werkt
- een eerste stap daarin zou erin kunnen bestaan de mogelijkheden (technisch en juridisch) te onderzoeken met belangrijke operationele partners zoals het sociaal sekretariaat en het boekhoudkantoor/bedrijfsrevisor
- volgens de mogelijkheden uit het hiervoor aangegeven vooronderzoek een heroriëntering van de functie naar een meer ondersteunende, begeleidende inhoud op het functioneel terrein i.p.v. op de uitvoering ervan.
- Dit vergt t.a.v. de huidige functionaris wellicht bijkomende vorming in die richting (coachen)

2. Personeelsfunctie

Projectondersteunende activiteiten:

- welke activiteiten:
 - personeelondersteuningsinitiatieven zoals personeelskrant, feesten en activiteiten, info aan werknemers, attenties
 - ondersteuning van projectverantwoordelijken: opmaken van steekkaarten, samenvattende info, uitzoeken specifieke probleemstellingen
 - preventie en bescherming: opstellen van globaal preventieplan, jaaractieplan, opvolgen hiervan
 - opvolgen cao, wetgeving, info
- deze activiteiten vertegenwoordigen ongeveer 30% van de totale tijdsbesteding

ondersteunende overdraagbare instrumenten:

- vacaturefax, aanwervingsdocument
- excel bestanden voor registraties personeelsprestaties
- aangifteformulieren en opvolgingsdocument voor arbeidsongevallen
- samenvattingen cao's
- onthaalbrochure, slides en intromap
- steekkaarten en samenvattende info personeelsbeheer
- preventieplan, jaaractieplan, instructies en richtlijnen bij preventie en bescherming

Overdraagbaarheid werk:

veronderstelt

- ter beschikking stellen referentiemap
- basisvorming personeelsadministratie
- beschikbaarheid van de programmatuur
- duidelijke afspraken met een goed sociaal secretariaat - veronderstelt vergelijkende studie van mogelijkheden van verschillende secretariaten

bedenkingen:

- de verzelfstandiging van de projecten moet volledig zijn. Ofwel volgen ze gemeenschappelijke regels van Eva (zonder de huidige dienstverlening à la carte), ofwel verzelfstandigen ze. Uiteraard gaan we hiermee gedeeltelijk voorbij aan de complexiteit van de realiteit waarbij afhankelijkheid van externe omstandigheden mede bepalend zijn. Wel snijden ze een belangrijk zorgpunt aan, met name de hoge juridisch-technische complexiteit van de functie.
- De complexiteit op het niveau van de functie is vooral gelegen in de overgangperiode: projecten winnen aan zelfstandigheid, gaan eventueel onder een eigen paritair comité ressorteren, zonder evenwel echt zelfstandig te gaan werken op administratief vlak. Dit maakt dat de administratieve dienst enorm complex wordt (verschillende paritaire comités, cao's, edm) en zich te ver moet gaan uitbouwen - wat feitelijk juristen- en specialistenwerk wordt.
- Hierbij kunnen we dus de vraag stellen of deze functie verder uitbouwen in het licht van een dienstencentrum wel aangewezen is. Dit lijkt gezien de complexiteit van de materie ook niet haalbaar. De vraag die we ons hier moeten stellen is of de projecten niet een directer beroep kunnen doen op een sociaal secretariaat, zowel voor de inhoudelijke (gespecialiseerde) vraagstelling, als voor de uitvoerende verwerking van de personeelsadministratie.
- eigen functioneren is dus in functie van nog niet verzelfstandigde projecten die grote gemeenschappelijke lijnen volgen van Eva m.b.t.
 - procedures van werken (aanwerving, personeelsbeheer)
 - cao's en paritair comité
- belang van de ondersteuning moet gelegen zijn

- in het helpen op punt stellen van een goede eigen personeelsadministratie aan de hand van proceduremap en fiches. Op dit vlak stellen we toch vast dat al zeer belangrijke aanzetten en verwezenlijkingen zijn gebeurd.
- Het ondersteunen van de projectleiders bij het opzetten van procedures rond kwaliteitsaspecten van het arbeidsproces, bijvoorbeeld op het vlak van veiligheid en preventie. Ook hierin is de functie reeds gevorderd.

3. secretariaatsfunctie

inhoud functie:

- Deze functie is louter dienstverlenend.
- dienstverlening zowel t.a.v. de interne administratieve dienst, als t.a.v. projecten
- van sommige dienstverlening wordt de zinvolheid in vraag gesteld, zeker t.a.v. de behoefte vanuit de projecten (bijvoorbeeld databeheer).
- De fysische afstand tussen de functie en de projecten bemoeilijkt uiteraard een vlotte en zinvolle dienstverlening t.a.v. de projecten. Een dergelijke functie t.a.v. projecten is eerder zinvol in een 'bedrijvencentrum'-vorm.

ondersteunend:

- inventaris van subsidiërende organisaties (projectsubsidies of -sponsoring)

evaluatie van de functie:

Momenteel is deze functie tezeer een administratieve restfunctie. Voor een belangrijk deel in functie ook van één project, wat in de nabije toekomst door een eigen administratieve kracht wordt opgenomen.

Ook voor administratie geldt dat functie volwaardige inhoud verdient, en daadwerkelijk inspeelt op het verrichten van noodzakelijke administratie

bij het behoud van deze functie kan ze beter gedefinieerd worden als

- een secretariaatsfunctie voor Eva in de mate een ondersteuningsorganisatie daaraan nood heeft.
- Als een projectgestuurde administratieve functie t.a.v. een project in de opstartfase

4. coördinatiefunctie

functie-inhoud

- voornamelijk ondersteunend (77% van de tijdsbesteding) via:
 - nieuwe projectontwikkeling (7% van de totale tijdsbesteding)
 - opvolging van projecten, voornamelijk via dagelijkse besturen (20% van de totale tijdsbesteding)
 - stafvergaderingen (18% van de totale tijdsbesteding)
 - personeelsbeleid gericht op projectleiders (7%)
 - algemeen inhoudelijk personeelsbeleid (4%)
 - belangenbehartiging (9%)
 - externe contacten (12%)

bijdrage aan dagelijkse besturen:

- is degressief in functie van de ontwikkeling van het project
 - ontwikkelingsfase (vb thuiszorg): wekelijks
 - opstartfase en beheersfase: 14 daags tot maandelijks
- ondersteuning vooral gericht op organisatie, personeelsbeleid, financieel beleid en strategische planning
- eventueel ondersteunend t.a.v. bepaalde beleidsinstanties

stafvergadering:

- instrument van beleid van de organisatie, algemene projectoverschrijdende principes, projectoverschrijdende beleidsevoluties
- wekt met een jaarplanning
- vormt een schakel tussen de dienstverlening van de kernstructuur en de projecten
- neemt posities in t.o.v. belangrijke relevante beleidsevoluties
- formuleert afspraken rond subsidie-aanvragen

budgetopvolging:

- eerste analyse aangebracht door de financieel verantwoordelijke wordt uitgediept met de projectleider

personeelsopvolging:

- opvolgen van taak- en profielomschrijving voor iedere functie binnen de projecten
- functioneringsgesprekken met projectleiders en eventueel bijstand dieper in de projectorganisatie indien hiertoe een vraag bestaat
- hierbij moet er opgelet worden dat de functie ondersteunend blijft t.a.v. de projectleiders en dat er geen afgeleide communicatie ontstaat: personeel van de projecten moet zich eerst richten tot eigen projectleider

Beleidsopvolging:

- belangrijke partners zijn: OOTB, KBS, vakbonden, kabinetsmedewerkers, sector overleg arbeid, centrum voor sociale stadsontwikkeling, raad van beheer Eva

Andere:

- sturen van projectoverschrijdende dienstverlening
- raamkader uittekenen voor een HRM-beleid dat aansluit bij de missie van Eva

knelpunten van de functie:

- duidelijke planning per project voor ogen houden en opvolgen, stimuleren, coachen
- belangenverdediging voor projectoverschrijdende zaken, vnl m.b.t. personeelsomstandigheden van de doelgroep
- meer tijd voor studie en werkveldverkenning

- netwerkontwikkeling
- opvolgen wet- en regelgevingen

ondersteuning naar projecten oriënteren op:

- een doordacht personeelsbeleid
- werkinstrumenten om Eva-visie te concretiseren en operationaliseren

Voornaamste actiepoint naar deze functie lijkt op dit moment het vrijmaken van de te grote betrokkenheid op dagelijks beheer en ontwikkeling van projecten.

Hierin kan het vormen van een projectgroep (als directe voorbereiding op een eigen invulling van de raad van beheer bij de verzelfstandiging van het project) een belangrijk instrument zijn. De juridische relatie en verantwoordelijkheid t.a.v. de raad van beheer van Eva moet dan wel duidelijk worden bepaald. Hierbij kan gedacht worden aan formules van delegatie voor afgelijnde aspecten en binnen welomschreven (financiële) grenzen. Hiertoe moeten de statuten van Eva gescreend worden.

Een meer afgelijnde organisatie van de kernstructuur moet ook de interactie tussen projecten en kernstructuur t.a.v. deze functie minder belasten.

5. Vanuit de projecten:

stafvergadering:

- erkenning van het belang van de stafvergadering als
 - linkvergadering met Eva, missie en doelstellingen (gemeenschappelijke strategische keuzes rond personeelszaken, kwaliteitsvisie, ontwikkelingen buurtdiensten en relevante projectoverschrijdende regelgevingen) = thematisch belang
 - feedback netwerk (dus ook gericht op het contact tussen projectcoördinatoren)
 - houdt wel gevaar in dat er te ‘centraliserend’ wordt gewerkt ipv ‘projectverzelfstandigend’. Soms worden deze tegenstrijdige bewegingen als moeilijk ervaren
 - onderscheiden functie t.o.v. de intervisievergaderingen
 - (te) volle agenda’s
 - minder actiepunten, en meer tijd om deze binnen de projecten uit te werken

knelpunten:

- teweinig doorzicht in financieel beheer van het eigen project
- financieel beheer gebeurt te ver van de projecten
 - teveel uit handen genomen
 - omslachtigheid omtrent de facturatie
 - onvoldoende rapportering rond het financiële
- informatieverwerking te gedetailleerd en gecentraliseerd
- onvoldoende duidelijkheid bij vragen op personeelsvlak: misschien beter onmiddellijke lijn naar sociaal secretariaat
- t.a.v. de missie:
 - dualiteit tewerkstellingsdoelstelling en vacatures toch niet kunnen invullen
 - kwaliteitseisen arbeid versus kwaliteitseisen of vereisten dienstverlening gericht op moeilijkheden m.b.t. flexibiliteit arbeid
- meer begeleiden van overdracht van werk: daarbij

- ondersteuning en vorming (opleidingen) voorzien
- gefaseerd werken en oog voor het bepalen en realiseren van de randvoorwaarden
- ondersteunende instrumenten aanleveren
- van zodra project in een duidelijker kader functioneert: t.a.v. de dienstverlening van Eva in een afgelijnder en gestructureerder kader werken

richting van de ondersteuning:

- blijvende ondersteuning in subsidielandschap (en strategische ondersteuning bij indienen dossiers)
- goede omkadering in het traject naar verzelfstandiging bieden
- gemeenschappelijke visie-ontwikkeling en -inspiratie
- ons richten en ondersteunen op belangrijke strategische ontwikkelingen of items die relevant zijn voor project en niet onmiddellijk in de inhoudelijke projectscope liggen (vb loonharmonisering)
- bijstand bij grote beslissingen, terugkoppeling vnl op vlak van personeelsbeheer en financieel beleid
- blijvende betrokkenheid via het dagelijks bestuur
- juridische achtergrond: aspecten van personeel, financieel
- blijvende ondersteuning bij de ontwikkeling en het beheer van het opleidingsgedeelte (vnl regelgeving)
- de infrastructurele ondersteuning (dienstverlening) niet te verwaarlozen (functie van Korkis)
- bij de inhoudelijke projectontwikkeling (doorheen alle fases) is de dienstverlening van Eva belangrijk omdat ze ons (coördinatoren) toelaat om ons te richten op het belangrijkste: inhoudelijke ontwikkeling van het project, en de duurzame plaatsverwerving in het werkveld

Hoofdstuk 4 Aanbevelingen en terreinen van actie

Eva heeft een belangrijke ervaring opgebouwd in het ontwikkelen en ondersteunen van projecten. Belangrijkste troef in deze ervaring is dat deze ervaring beide invalshoeken, de situatie van een kernstructuur die ontwikkelt en ondersteunt en de situatie van de projecten zelf verenigt. Met deze formule wordt in ieder geval aangetoond dat aan de eerste doelstelling van Eva bij haar oprichting wordt beantwoord: daadwerkelijk projecten realiseren en dus de beoogde tewerkstelling.

Het voorbije screeningsproces heeft naar de projecten toe geleid tot een duidelijke positionering, onderbouwd met concrete actieplannen voor hun verdere ontwikkeling. Op zichzelf wellicht niet zo onthullend voor de projectleiders zelf, maar zoals aangegeven door iemand: Het proces is een bijkomende oefening in het expliciteren: schrijven wat je doet draagt zo bij tot een doelgericht kwaliteitbeleid. Dit moet verder opgenomen worden als een aandachtspunt in het verzelfstandigingsproces en zal bijdragen tot een betere monitoring en meer doelgerichte ondersteuning.

De ervaring die de projecten in dit screeningsproces hebben ingebracht heeft een belangrijke bijdrage geleverd in een meer duidelijke omschrijving van het verzelfstandigingsproces en zo de functie die een kernstructuur (als ontwikkelaar, ondersteuner en dienstverlener) hierin moet opnemen.

Ook de verhouding tussen de projecten en de kernstructuur komt zo in een sterker afgelijnd daglicht.

Het doel van verzelfstandiging werd doorheen het proces nooit in vraag gesteld. Wel wordt er uitdrukkelijk op gewezen dat deze verzelfstandiging niet enkel mag gefocust worden op het zo snel mogelijk juridisch verzelfstandigen. Daarvoor komen bij de projectontwikkeling teveel onzekerheden kijken die samenhangen met de risico's van het maatschappelijk vernieuwend en grensverleggend karakter van de projecten. Concrete voorbeelden hiervan:

- De stabiliteit en de duurzaamheid van de arbeidscontracten blijft veelal onzeker
- Geijkte erkenningskaders zijn onzeker (bijvoorbeeld IBF), bieden geen ruimte voor het verwezenlijken van de aanvullende maatschappelijke dienstverlening (portefeuillefinanciering Kinderopvang), of zijn niet toepasbaar (Kureghem.net) of nog onbestaande;

Vandaar een eerste conclusie naar het functioneren van Eva op het vlak van de werkingsstructuur waarbij projecten in eerste instantie onder haar eigen juridische omgeving worden ontwikkeld:

- ⇒ Om die uitdaging op te nemen stellen de projectleiders dat de situering van de projecten en hun eigen positie binnen één organisatie een belangrijke randvoorwaarde is;
- ⇒ De uitvoerende dienstverlening op administratief vlak een belangrijk comfort biedt om hun eigen functie in de ontwikkelings- en opstartfase tenvolle te concentreren op de inhoudelijke, organisatorische en strategische ontwikkeling van hun project;

Het aanbieden van deze werkingsstructuur is een troef voor de geviseerde projectontwikkeling.

Deze werkingsstructuur heeft ook haar nadelen. Ze werkt een centraliserende beweging in de hand die de gerichtheid op de verzelfstandiging kan afzwakken. Op dat vlak kunnen een aantal aanbevelingen weerhouden worden:

- ⇒ Het gericht werken aan het samenstellen van een projectgroep als voorbereiding op een eigen raad van beheer van het project kan een stimulans zijn in het verzelfstandigingsproces. Hierbij denken we aan de inbreng van gerichte know-how in functie van het project en de sector waarin het project zich situeert (een ondersteuningsstructuur kan een dergelijke specialisatie nooit bieden). De banden met de ondersteuningsstructuur komen hierdoor automatisch losser, wat ook op het niveau van de ondersteuningsstructuur capaciteit vrijmaakt. Een dergelijke projectgroep is dus te onderscheiden van een focusgroep of stuurgroep die eerder de functie vervult van een dialoog met belangrijke stakeholders. Een dergelijke groep kan naast een projectgroep (of bij een verzelfstandiging een raad van beheer) complementair werken.
- ⇒ De uitvoerende dienstverlening moet in een ondersteunend perspectief gezien worden en zich dus toespitsten op haar specifieke rol in de ontwikkelings- en opstartfase. Vanaf de beheersfase verdient het de voorkeur dat de uitvoerende administratie ook geïntegreerd wordt in het project. Belangrijke randvoorwaarden hiertoe zijn voldoende financiële draagkracht binnen de projecteigen financiering (wat samenhangt met een voldoende schaalgrootte). Maar ook een gerichte invulling van de administratieve functies binnen een project.
- ⇒ De administratieve dienstverlening vanuit de ondersteuningsstructuur moet zoveel als mogelijk 'projectgeoriënteerd' opgezet worden. Dit verhoogt het inzicht van de projectleiders, hun betrokkenheid en tenslotte de overdraagbaarheid van het werk. Bij de overdracht moet de ondersteuning gefocust worden op het helpen realiseren van een goede en efficiënte administratie binnen het project. Verzelfstandiging op dit vlak mag niet inhouden dat het werk zomaar verschoven wordt.
- ⇒ De opportuniteit van het ontwikkelen van een dienstencentrum binnen Eva is te onderscheiden van de uitvoerende dienstverlening in het perspectief van ondersteuning. Een dienstencentrum moet haar efficiëntie bewijzen in een ruimer marktperspectief en dus toegevoegde waarde realiseren en beantwoorden aan minimale eisen op het vlak van stabiliteit, kwaliteit en rendabiliteit. Hierbij spelen ook aspecten van technische en inhoudelijke kwalificatie en efficiëntie (bijvoorbeeld juridische complexiteit).
- ⇒ Tot slot verwijzen we naar de functie-omschrijving van de ondersteuningsstructuur in de verschillende fasen van de verzelfstandiging. Op dit vlak wordt erkend dat Eva sterk intuïtief te werk gaat. Zonder te veralgemenen moet meer werk gemaakt worden van methodologie en het ontwikkelen van instrumenten die inzetbaar zijn bij de ondersteuning. Dit zal de overdraagbaarheid van de expertise ook sterk bevorderen.

Met deze correcties op de opgebouwde ervaring denken we dat de ontwikkelings- en ondersteuningsstructuur Eva zich een duidelijke plaats binnen het werkveld verwerft. Haar werkzaamheden zullen niet alleen projecten ondersteunen, maar ook voeding geven aan een maatschappelijke (beleids)dialogue die ze samen met gespecialiseerde partners op dat vlak kan opnemen of hen toevertrouwen.

Hefboom v.z.w.
Diederik Janssens